



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Olli Porvari

Lean startup menetelmän hyödyntäminen ohjelmistopalveluyrityksen tuotteen viennissä

Case: Ambientia Oy

Yksikkö, Liiketalous
2017

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Olli Porvari
Opinnäytetyön nimi	Lean startup menetelmän hyödyntäminen ohjelmistopalveluyrityksen tuotteen viennissä Case: Ambientia Oy
Vuosi	2017
Kieli	suomi
Sivumäärä	44 + 1 liite
Ohjaaja	Helena Blomquist

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää, miten ohjelmistopalveluyritys voisi hyödyntää nykyaikaista lean startup menetelmää yrityksen tuotteen vientiprosessissa, kun kohdemaana on Ruotsi. Tutkimuksen tarkoitus oli lisätä ymmärrystä lean startup menetelmän käyttämisestä ja hyödyntämisestä ohjelmistopalveluyrityksen tuotteen viennissä uudelle markkina-alueelle.

Opinnäytetyö on jaettu kolmeen eri osioon: johdantoon, teoriaan sekä empiiriseen tutkimukseen. Teoriaosassa käsitellään lean startup menetelmää ja sen keskeisiä käsitteitä. Teoria jatkuu kohdemaan eli Ruotsin markkina-alueen kartoittamisella. Teoriaosassa tarkastellaan myös Ruotsia potentiaalisena kohdemaana ohjelmistopalveluyrityksen näkökulmasta.

Työn empiirisessä osassa tutkitaan erilaisia lean startup menetelmän hyödyntämistapoja, joita case yritys voisi käyttää. Tavoitteena oli selvittää, miten case yritys voisi hyödyntää lean startup menetelmää viedessään ohjelmistopalveluyrityksen tuotteita Ruotsiin. Lisäksi empiirisessä osassa käsitellään myös viiden kilpailuvoiman mallia, jota käsitellään myös case yrityksen näkökulmasta.

Tutkimustulokset osoittavat, että lean startup menetelmää käyttäen tuotteen vienti toiseen maahan on riskittämpää kuin klassisen liiketoimintasuunnitelman tekeminen tai perinteisen markkina-analyysin tekeminen. Menetelmää käyttäen saadaan tarkemmin opittua, mitattua ja hyödynnettyä tuloksia tuotteen vientiä ajatellen uudelle markkina-alueelle ja voidaan luoda uusia lähestymistapoja siihen, miten lähteä toteuttamaan vientiä.

Avainsanat: Lean startup, Ruotsi markkina-alueena, hypoteesit

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Liiketalouden koulutusohjelma

ABSTRACT

Author	Olli Porvari
Title	Using Lean Startup Methodology in Exploring Ways to Export Software Service Products Case: Ambientia Ltd
Year	2017
Language	Finnish
Pages	44 + 1 Appendices
Name of Supervisor	Helena Blomquist

The aim of this study was to produce useful information on how a software service company could use the modern lean startup method in its export process when the target market area is Sweden. The aim was to increase the understanding of using the lean startup method when a software service company is exploring different ways of exporting its product to a new market area.

The study is divided in three different sections: introduction, theory and empirical research. The theoretical study observed the lean startup methodology and its core concepts. The theory continued with the survey of the Sweden market area. The theory examined Sweden as well as a potential target market area in the aspect of the software service company.

The empirical study includes the research of lean startup methodology and different ways of using it so it could be useful for the case company. The aim was to learn how the case company could use the lean startup methodology in exporting software service products to Sweden. The empirical study observed the *five forces analysis* as well in the aspects of the case company.

The findings showed that using the lean startup methodology when exporting the products to the new market area is less risky than making a classic business plan or a market analysis. Using the methodology allows learning, measuring and using the results more closely when a company is starting its export process. Using the methodology allows creating new approaches and way of thinking about how to start to operate in the export process.

Keywords: Lean startup, Sweden as a market area, hypotheses

SISÄLLYS

1.	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja työn rakenne	6
2	KÄSITE. LEAN STARTUP	8
2.1	Lean startup.....	8
2.2	Ideoi ja tee oletukset	9
2.4	Rakenna, mittaa ja opi.....	10
2.5	Minimituote.....	10
2.6	Mittaa ja opi.....	10
2.7	Validoitu oppiminen	11
3	RUOTSI KOHDEMAANA.....	13
3.1	Informaatioteknologia Ruotsissa (SWOT-analyysi)	13
3.2	PESTEL-analyysi.....	14
3.2.1	Poliittiset tekijät	15
3.2.2	Taloudelliset ympäristötekijät.....	16
3.2.3	Sosiokulttuuriset ympäristötekijät.....	17
3.2.4	Teknologiset tekijät.....	18
3.2.5	Ekologiset tekijät.....	18
3.2.6	Lainsäädännölliset tekijät.....	19
4.	CASE YRITYS	20
4.1	Ambientia Oy ja sen kilpailijat	20
4.1.1	Ambientia Group Oy ja sen nykytila Suomessa.....	20
4.1.2	Ambientian keskeiset tuotteet	21
4.1.3	Atlassian tuotteet	22
4.2	Atlassian-kumppanit Ruotsissa.....	23
4.3	Viiden kilpailuvoiman malli	25
4.3.1	Uusien tulokkaiden uhka.....	27
4.3.2	Asiakkaiden neuvotteluvoima.....	28
4.3.3	Korvaavat tuotteet	28

4.3.4	Tavarantoimittajien neuvotteluasema	29
5	LEAN STARTUP-MENETELMÄN HYÖDYNTÄMINEN.....	30
5.1	Build-measure-learn –syklin käyttäminen ohjelmistopalveluyrityksessä	30
5.2	Hypoteesimalli	31
5.3	Esimerkkihypoteesit ja hypoteesien toteuttaminen.....	33
6	KVALITATIIVINEN TUTKIMUS	35
6.1	Haastattelun tulokset.....	35
6.2	Oma pohdinta.....	41
	LÄHTEET.....	43

1. JOHDANTO

Tämän tutkimustyön tavoitteena on lisätä ymmärrystä koskien tuotteen vientiä Suomesta Ruotsiin lean startup menetelmää käyttäen. Työssä tutkitaan erilaisia keinoja siitä, miten tuotteen menestymistä voidaan mitata lean startup menetelmää käyttäen. Työssä havainnollistetaan lean startup menetelmän hyödyntämistä käyttämällä case yritystä. Case yritys on suomalainen IT-palvelutalo ja ohjelmistopalveluyritys Ambientia Oy. Tutkimustyössä selvitetään, mitä keinoja case yritys voisi käyttää tuotteen menestymisen mittaamisessa ja miten se voisi hyödyntää mittauksesta saatuja tuloksia tuotteen viennissä.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja työn rakenne

Ensin tutkimustyössä käsitellään lean startup menetelmän teoriaa ja kartoitetaan Ruotsia kohdemaana IT-alan yritykselle. Seuraavaksi kartoitetaan Ruotsin markkinoiden kilpailutilannetta SWOT-analyysillä koskien Ruotsin IT-alaa. Tämän jälkeen tarkastellaan Ruotsia kohdemaana PESTEL analyysin avulla. Teoriassa käsitellään myös viiden kilpailuvoiman mallia, jonka avulla tarkastellaan case yrityksen mahdollisuuksia Ruotsin markkina-alueella.

Tutkimustyön empiirisessä osiossa käsitellään lean startup menetelmän hyödyntämistä case yrityksen tuotteiden vientiä ajatellen. Miten menetelmää voidaan käytännössä hyödyntää, kun yritys lähtee viemään tuotteita uudelle markkina-alueelle? Empiirinen osio sisältää kvalitatiivisen tutkimuksen, jossa haastatellaan ohjelmistopalvelualan työntekijää. Haastattelun kysymykset pohjautuvat tutkimustyön teoriaosaan. Haastattelun avulla saadaan tietoa lean startup menetelmän hyödyntämisestä tuotteen viennissä sekä käytännön tietoa hypoteesien luomisesta, joita case yritys voisi käyttää suunnitellessaan tuotteen vientiä Ruotsin markkina-alueelle.

Kirjallisuudessa lean startup menetelmä liitetään yleensä siihen, että ollaan kehittämässä uutta tuotetta ja yritetään keksiä mikä ja minkälainen olisi tuote, jota markkinat kaipaavat. Tässä tutkimuksessa käsitellään yritystä, jolla on jo olemassa oleva tuote. Tämän takia lean startup menetelmää käytetään siihen, miten voidaan pyrkiä uusille markkinoille, tässä tapauksessa Ruotsin markkinoille. Menetelmää voidaan käyttää ja hyödyntää myös siihen, miten opitaan markkinoista ja miten sen avulla päästään markkinoille. Tästä ei yleensä puhuta kirjallisuudessa, koska lean startup menetelmää käsiteltäessä mennään yleensä tuote edellä ja luodaan tuotetta, jota ei ole vielä olemassa.

2 KÄSITE. LEAN STARTUP

Tässä luvussa käsitellään lean startup menetelmän teoriaa ja sen toiminnan ydintä. Tarkastellaan siis, mitä lean startup menetelmä pitää sisällään ja miten sitä voi hyödyntää teoriassa. Seuraavaksi käydään läpi lean startup menetelmän keskeisimmät käsitteet, joita case yritys voi myöhemmin hyödyntää pyrkiessään viedä sen tuotteita uudelle markkina-alueelle, Ruotsiin.

2.1 Lean startup

Lean Startup tarkoittaa ketterää, ”laihaa”, yritystä, joka perustaa toimintansa jatkuvan oppimiseen ja yrityksen toiminnan kehittämiseen opitun perusteella. Sen kehittämisprosessi on iteratiivinen eli toistuva prosessi, joka on jaettu neljään osaan.

1. Ideoi ja tee oletukset.
2. Rakenna tuote, joka täyttää minimivaatimukset.
3. Mittaa pitivätkö ideaasi perustuvat oletukset paikkansa.
4. Opi saaduista käytännön tuloksista ja muokkaa ideaa sen mukaan.

Jokaisen neljän kohdan on toistuttava mahdollisimman usein, jotta iteratiivisesta prosessista saadaan riittävä tulos. (www.tuotantotalous.com, 2012) Perinteisen startup:n rakentaminen on harjoittelua instituution sisällä, joka sisältää välittömästi johtamista. Tämä tulee kunnianhimoisille yrittäjille usein yllätyksenä, koska nämä asiat asettuvat järjestyksessä toisiaan vastaan. (Ries, 2011, 15).

Yritykset ovat vuosikymmeniä yrittäneet sovittaa yksittäisiä ongelmia johtamisen kehän keskelle. Lean startup sovittaa ideat yrittäjyyden kontekstiin esittämällä, että yrittäjät arvostelisivat etenemistään eri tavoin kuin muissa liiketoimissa. Menetelmän yhtenä tarkoituksena on saada ihmiset mittaamaan tuottavuutta eri tavoilla, koska startup:it usein rakentavat vahingossa jotain, mitä juuri kukaan ei halua. Startup:n päämääränä on selvittää mahdollisimman nopeasti oikea rakennettava asia – mitä asiakkaat haluavat ja mistä he ovat valmiita maksamaan. Toisin sanoen, lean startup on uudempi tapa tarkastella uusien innovatiivisten tuotteiden kehittymistä,

jossa korostuu nopea kertaaminen, asiakkaan ymmärtäminen ja samanaikaisesti suuri visio sekä loistava tavoite. (Ries, 2011, 18,20.)

Lean startup menetelmä on suunniteltu opettamaan, miten pyörittää startup yritystä ilman monimutkaisia suunnitelmia, jotka perustuvat paljolti olettamuksiin. Sen sijaan menetelmä opettaa tekemään jatkuvia muutoksia käyttämällä ohjauspyöränä ”rakenna, mittaa ja opi”-sykliä. (Ries, Eric 2011, 22.)

2.2 Ideoi ja tee oletukset

Ensiksi ideoidaan tuote, mikä on aina jossain määrin oletusten tekemistä. Kehittäjän ensimmäinen askel on, että hän tietää, mitä todellisia ongelmia tai haluja on asiakkailla, jotka vaativat tarvittavia ratkaisuja. Ratkaisuvaiheessa joudutaan tekemään oletuksia, vaikka ongelmat olisivatkin hyvin määriteltynä. Mitä vähemmän ongelmasta on tietoa tai mitä laajempi ratkaisu on, sitä enemmän oletuksia täytyy tehdä. Ideoissa kaikki epävarmat asiat ovat siis oletuksia. (www.tuotantotalous.com, 2012)

Tuotteeseen liittyvät arvo-oletukset ja kasvuoletukset on voitava testata, jotta tiedetään, onko ideassa todellisuudessa potentiaalia. Uuden innovaation kehittäminen ja startup prosessi on ymmärrettävä oppimisprosessina tuotekehitysprosessin sijasta. Arvo-oletus tuotteelle ohjelmistopalvelualalla voi olla esimerkiksi: -Ihmiset haluavat käyttää työpaikan intranetiä omalla äidinkielellään (arvo-oletus). Kasvuoletus voi puolestaan olla esimerkiksi: Ihmiset kertovat intranetin käytön vaivattomuudesta muille ihmisille, jolloin syntyy vahva verkostoitumisefekti (kasvuoletus). (www.tuotantotalous.com, 2012)

2.4 Rakenna, mittaa ja opi

Build-Measure-Learn on tekniikka, joka sisältää kolme vaihetta. Tekniikkaa käytetään vahvistamaan asiakaskunnan käyttäytymisestä tehtyjä oletuksia. Tämän tekniikan avulla ideat pystytään muuttamaan toimiviksi tuotteiksi kerätyn tiedon pohjalta. Ensimmäisessä vaiheessa toteutetaan visiota, jota toisessa vaiheessa testataan reaali maailmassa. Tässä vaiheessa ideasta on tehty **minimituote**, jotta sitä voidaan testata. Testituloksia käyttäen opitaan ja myös päätetään joko säilyttää vanha suunnitelma tai tehdä merkittävä muutos uutta strategista hypoteesia varten (Pivot or Persevere). (www.cleverism.com, 2015)

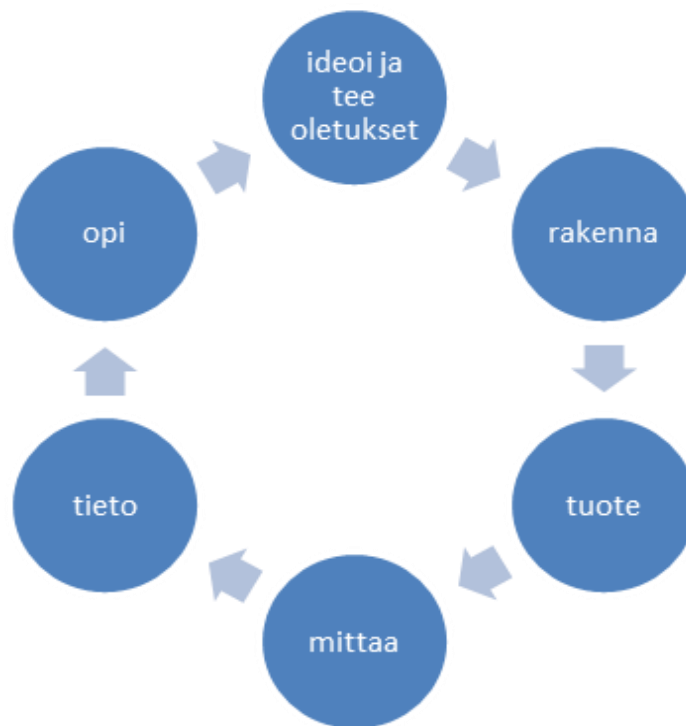
Olennainen toiminta startupeilla on muuttaa ideoita tuotteiksi, mitata asiakkaan reagoimista ja oppia milloin perääntyä taikka jatkaa toimintaa. Rakenna-mittaa-opi -sykli on lean startup:n toiminnan ydin. (Kuva 1.) (Ries, 2011, 9, 76).

2.5 Minimituote

Idea testataan minimituotteella joka tarkoittaa konkreettisesti prototyyppituotteen tai tuotteiden tekemistä, joilla eri hypoteesit voidaan testata. On selkeästi tehokampaa testata tuotetta minimivaatimuksilla ja selvittää onko ideassa kasvupotentiaalia, kuin kehittää kokonaan valmis tuote, joka ei välttämättä vastaa ihmisten tarpeita. Minimituotteen tulee aluksi vastata vain tärkeimpiin oletuksiin, jotta sen rajaaminen, tekeminen ja testaaminen olisi mahdollisimman tehokasta. (www.cleverism.com, 2015)

2.6 Mittaa ja opi

Alussa startup on hieman enemmän kuin pelkkä malli paperilla. Liiketoimintasuunnitelma sisältää kohtia, jossa arvioidaan kuinka monta asiakasta yritys olettaa tavoittavansa. Selvitetään, kuinka paljon kuluja asiakkaiden hankkimiseen tarvitaan ja kuinka paljon tuloja ja tuottoa syntyy. (Ries, 114) Rakenna, mittaa ja opi –sykli havainnollistaa lean startup menetelmän toiminnan. (kuva 1)



Kuva 1. Build-measure-learn feedback loop (Ries, 2011, 75)

2.7 Validoitu oppiminen

Startupit eivät ole olemassa vain tehdäksesi rahaa, tuottaaksesi tavaroita ja palveluja tai palvellaksesi asiakkaita. Ne ovat olemassa oppiakseen, miten rakentaa kestävä liiketoimintaa. Tämän oppimisen saa validoitua tieteellisesti tekemällä toistuvasti kokeita, jotka mahdollistavat yrittäjien testata jokaisen osa-alueen toimivuutta yrityksen visiossa.

Lean Startup –mallissa korjataan oppimista käyttämällä käsitettä ”validated learning” (validoitu oppiminen). Validoitu oppiminen ei ole tosiasioiden rationalisointia tai hyvän tarinan suunnittelua piilottaakseen epäonnistumista. Se onkin täsmällinen metodi osoittaakseen edistystä, kun yritys on juuttunut äärimmäisen epävarmaan tilanteeseen, eikä ole varmaa pystyykö startup kasvamaan. Validoitu oppimi-

nen on siis prosessi, joka osoittaa empiirisesti, onko yritys löytänyt arvokkaita kohtia startupin nykyisestä tilasta ja tulevaisuuden näkymistä. Se on konkreettisempi, tarkempi ja nopeampi tapa kuin markkinaennusteiden tai klassisen liiketoimintasuunnitelman tekeminen.

Suurimmat huolenaiheet yrityksen alkuvaiheessa ovat: Mitä kuuluisi tehdä ja kenelle? Mille markkina-alueelle yritys voi mennä ja miten hallita markkina-aluetta? Kuinka rakentaa kestäväää arvoa, niin ettei kilpailu syövyttäisi sitä? Näihin kysymyksiin yritys saa tehokkaasti luotettavat vastaukset käyttämällä validoidun oppimisen prosessia. (Ries, 2011, 8-9, 38-39)

3 RUOTSI KOHDEMAANA

3.1 Informaatioteknologia Ruotsissa (SWOT-analyysi)

Strengths (Vahvuudet)

Ruotsin IT-markkinat ovat suurimmat Pohjoismaissa. Hyvin vakiintunut IT –ja tietoverkoston infrastruktuuri saa korkeita tuloksia useilla ICT-indikaattoreilla. Yrittäjyyden osat ovat syvällä kulttuurissa ja ne ovat moninaisia. Ruotsissa on korkeampi IT-koulutus jokaista työntekijää kohden verrattuna Norjaan, Tanskaan ja Suomeen. Vahva paikallisten ohjelmistoyrittäjien järjestelmä sekä korkeatasoisten yliopistojen laadukkaat osaajat sekä sykkivä start-up ekosysteemi sijaitsevat Tukholmassa. Korkeat palkat tekevät Ruotsista tuottoisan markkina-alueen hyville laitesuunnittelijoille ja myyjille. Mainittakoon erityisesti Apple, jolla on vahva asema PC- ja tablettien myynnissä.

Weaknesses (Heikkoudet)

Markkinoiden kypsyys aiheuttaa sen, että myyjät luottavat korvaavaan kulutukseen ja uuteen teknologiaan. Markkinoiden kypsyys tarkoittaa sitä, että markkinoilla on niin sanotusti alhaalla roikkuvia hedelmiä, tällöin esimerkiksi asiakkaat löytyvät helposti ja liiketoiminnalliset riskit ovat pienet. Myyjät luottavat korvaavaan kulutukseen ja uuteen teknologiaan. Heikkouksia informaatioteknologian yritykselle on näin ollen korvaava kulutus. Potentiaalinen markkinoiden kasvu rajoittuu kuitenkin väestöön, joka 2016 oli vähemmän kuin 10 miljoonaa asukasta.

Opportunities (Mahdollisuudet)

Ruotsi hyötyy sen roolista osana pohjoista tietokeskiötä. Tukeva infrastruktuuri, juridinen turvallisuus, markkinoiden läheisyys ja ilmapiiri ovat kaikki niitä tekijöitä,

jotka vauhdittavat johtavien globaaleiden web-palveluiden investointia keskipitkällä aikavälillä. Paikallisten ja alueellisten pilvipalveluiden ja palveluiden tarjoajat saattavat hyötyä luottamuksen vähentymisestä tietoturvapalveluja kohtaan sekä luottamuksen puutteesta amerikkalaistaustaisia yrityksiä kohtaan.

Mahdollisuuksia tuovat myös investoinnit seuraavan sukupolven verkoston infrastruktuuriin (FTTH and LTE) teleoperaattorit ovat luomassa vaatimusta, joka edellyttää puhelinten tietojenkäsittelyä ja avaa mahdollisuuksia eri osa-alueille, kuten pilvipalveluille, ajantasaisille liike-elämän ohjelmistoille ja M2M-alustoille (Machine to Machine).

Kyberturvallisuus ohjelmisto –ja palveluiden kasvu on ohittamassa markkinat, kun yritykset ja hallitukset tulevat olemaan enemmän huolissaan kohdennetuista hyökkäyksistä. Korkeat paikallisten työvoimien kustannukset saattavat vauhdittaa Ruotsia ottamaan automaattioratkaisut aikaisin käyttöön.

Threats (Uhat)

Kuluttajahintojen lasku saattaa heikentää marginaaleja sekä kannattavuutta keskipitkällä aikavälillä. Ongelmat tietoturvallisuuden ja yksityisyyden ympärillä voivat osoittautua haasteeksi pilvipalveluissa, big datan käsittelyssä ja M2M:n (Machine to Machine) kasvussa (Sweden Information Technology Report, 2017, 9-10)

3.2 PESTEL-analyysi

PESTEL-analyysissä selvitetään markkinoiden poliittiset, taloudelliset, sosiokulttuuriset, teknologiset, ekologiset sekä lainsäädännölliset olosuhteet ja kartoitetaan kokonaiskuva kohdemarkkinoiden ympäristötekijöistä. Analyysi jaetaan edellä mainittuihin kuuteen aihealueeseen, joista ensimmäisessä, poliittisissa ympäristö-

tekijöissä tarkastellaan ja arvioidaan, onko maan politiikka mahdollisena riskitekijänä yrityksen toiminnalle ja onko maa myös poliittisesti stabiili. Taloudellisia olosuhteita selvitetään tutkimalla kohdemaan nykytilaa, inflaatiota, bruttokansantuotetta, tuonnin ja viennin rakennetta, palkkoja ja ostovoimaa sekä näiden kehittymistä tulevaisuudessa. Tämän lisäksi maan valuutta-, raha- ja luottomarkkinoiden tilaa selvitetään. Kohdemaan sosiokulttuuriset olosuhteen kertovat mm. kohdemaan yhteiskunnan rakenteesta ja tulojen jakautumisesta. Tämän lisäksi tarpeellista on myös tutustua paikallisen kulttuurin erityispiirteisiin, jotta tarve tuotteiden kulttuurisoinnille ja kehittämiselle pystytään arvioimaan. Esimerkiksi kohdemaan uskonto, eettiset arvot, mentaliteettierot, käytöstavat sekä sosiaaliset suhteet ovat asioita, jotka poikkeavat eri maiden välillä. Teknologisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi uudet innovaatiot, uudet teknologian kehityksen tahti ja teknologian vanhentumisen tahti kohdemarkkinoilla. Ekologiset tekijät koostuvat enimmäkseen kansan suhtautumisesta ja asenteesta ympäristöä sekä ekologisuutta kohtaan. Lainsäädännölliset tekijät, kuten mm. kilpailusääntelyt, lait sopimustenteosta sekä yrityksen toimialan määräykset maahantuonnista sekä tuotteisiin kohdistuvat määräykset sekä terveys- ja turvallisuussäännökset tutkitaan. (Vahvaselkä 2009, 112; Vuorinen 2013, 220.)

3.2.1 Poliittiset tekijät

Ruotsin markkinoiden poliittinen ympäristö vastaa suurelta osin Suomea. Molemmat maat ovat sekä EU:n että Schengen-alueen jäseniä. Euroopan komissio on pitänyt tärkeänä, että EU-maiden yrittäjät voivat laajentaa toimintaansa ja viedä tuotteitaan tai perustaa toimipisteitään maiden rajojen yli. Kun yritys on rekisteröity johonkin EU:n maahan, on sillä lupa viedä ja tuoda tuotteita vapaasti EU:n alueella. Erillisillä EU-mailla ei ole oikeutta asettaa tuonnille tai viennille määrällisiä tai muitakaan rajoituksia. (www.europa.eu, Ruotsi, 2015). EU-maiden väliset sopimukset tekevät viennistä helppoa ja sujuvaa maiden välillä. Mahdolliset muutoksen kohdeyrityksen toimialan poliittisessa ympäristössä tapahtuvat todennäköisesti

kohdemarkkinoilla ja kotimaassa samanaikaisesti. Poliittisten ympäristötekijöiden ei uskota aiheuttavan ongelmia tai esteitä kohdeyrityksen toiminnalle tai viennin aloittamiselle.

3.2.2 Taloudelliset ympäristötekijät

Ruotsin taloudellisia olosuhteita tarkastellaan analysoimalla kohdemaan taloudellista tilannetta, jota osittain verrataan Suomeen. Siten pystytään havaitsemaan markkina-alueiden eroavaisuuksia ja saada parempi käsitys kohdemarkkinan tilanteesta. Ruotsin bruttokansantuote on lähes puolet korkeampi kuin Suomen. Ruotsissa se on 444,235 miljardia euroa ja Suomessa 207,220 miljardia euroa. (www.europa.eu, 2015) Bruttokansantuotteella mitattu maiden tuotannon arvo kansantaloudessa on tässä tapauksessa Ruotsilla huomattavasti korkeampi kuin Suomella. Ruotsin ja Suomen välisessä kaupassa tulee myös huomioida maiden eri valuutat. Suomessa on euro (EUR) ja Ruotsissa on Ruotsin kruunu (SEK) ja niiden välinen valuuttakurssi. Valuuttakurssin muutoksia on erityisesti huomioitava. Esimerkiksi Ruotsin kruunun vahvistuessa suomalaisten vientituotteiden kilpailukyky paranee.

Yrityksen on hyvä olla tietoinen kohdemaan taloudellisen ympäristön muutoksista. Esimerkiksi valuuttakurssien seuranta on välttämätöntä. Kuluttajahinnoissa oli Ruotsissa merkittävä lasku vuoden 2014-2015 vaihteessa. Ruotsin inflaatio oli vuositasolla -0,2 prosenttia tammikuussa 2015. Ruotsin keskuspankki, Riksbanken yllätti markkinat taistelussa deflaatiota vastaan ja asetti ohjauskorkonsa nolasta negatiiviseksi, 0,1 prosenttiin. (Koivisto 2015, Ruotsin deflaatio hellittämässä?)

3.2.3 Sosiokulttuuriset ympäristötekijät

Ruotsissa on asukkaita 9,7 miljoonaa, kun taas Suomessa 5,5 miljoonaa. Kohde-
markkinoiden koko on siis kotimaan markkinoita huomattavasti suurempi. Suoma-
laissyntyisiä asuu Ruotsissa noin 440 000, joista suurin osa asuu Tukholman lähet-
tyvillä, Haaparannassa, Ylitorniossa Norrbottenin läänissä, Surahammarissa ja
Skinskattebergissä Västmanlandin läänissä. Noin viisi prosenttia Ruotsin markki-
noista on suomalaisia. (www.europa.eu, Ruotsi, 2015)

Ruotsalaiset työskentelevät ahkerasti, mutta he tekevät selkeän rajan työn ja vapaa-
ajan välille. Ruotsalaiset keskittyvätkin yleensä tekemään oleellisen työn ja teke-
mään työnsä hyvin ennemmin kuin keskittyvät epäolennaisuuksiin. Ruotsissa myös
puhutellaan kollegoita ja työnantajia rennosti etunimellä työpaikoilla sekä kou-
luissa. Pukeutuminen ruotsalaisilla työpaikoilla on usein samaan aikaan vanhoil-
lista ja varovaista, mutta rentoa. Ruotsalaiset ovat hyvin täsmällisiä varsinkin työ-
elämässä. Työntekijät saapuvat töihin ajallaan, lähtevät kotiin ajallaan sekä pitävät
kahvitauot ajallaan. Kahvitauot ovatkin tärkeä osa ruotsalaisten päivää. Ruotsalais-
lapsilla on yhdeksän vuoden oppivelvollisuus, joka alkaa seitsemän vuoden iässä.
Tätä ennen heillä on mahdollisuus päivähoitoon sekä esikouluun. Esikoulu ei ole
pakollinen, mutta suuri osa ruotsalaislapsista käy esikoulun ennen kouluun siirty-
mistä. Peruskoulutus on ruotsalaislapsille maksuton (maatieto.net 2016, Ruotsin
koulutusjärjestelmä). Peruskoulun yhdeksän vuoden jälkeen nuorilla on mahdolli-
suus jatkaa kolmen vuoden lukiokoulutukseen. Lukiokoulutuksessa on 18 kansal-
lista opetusohjelmaa, joista kuusi valmistaa ylempään oppilaitokseen, kuten yli-
opistoon ja kaksitoista koulutusohjelmaa on ammatillisia. Myös lukiokoulutus on
Ruotsissa maksutonta (maatieto.net 2016).

3.2.4 Teknologiset tekijät

Kaikista Ruotsissa tapahtuvista kauppatapahtumista 80% maksetaan nykypäivänä korteilla. Suuri osa ruotsalaisista ei kanna enää edes käteistä mukanaan, sillä korttimaksut ja erilaisten sovellusten kautta hoidettavat maksut hyväksytään lähes joka paikassa. Ruotsalaiset maksavat pääosin luottokorteilla sekä ruotsalaisten uudella suosikki mobiilisovelluksella, Swishillä. Suurin osa jälleenmyyjistä kannattaa kortti- ja sovellusmaksamista, sillä se on heille helpompaa, kun ei tarvitse käsitellä käteistä. Toisaalta osaa myyjistä häiritsevät kortti- ja sovellusmaksamiseen kuuluvat siirtomaksut. Varsinkin iäkkäämmän sukupolven edustajat vastustavat käteisen katoamista käytöstä. Kuitenkin samalla, kun teknologiasta tulee joka päivä yhä suurempi osa myös iäkkäämpien ihmisten elämää, jatkuu Ruotsin matka kohti yhteiskuntaa ilman käteistä. (www.sweden.se, The First Cashless Society, 2016)

3.2.5 Ekologiset tekijät

Ruotsin tavoitteena on olla yksi maailman ensimmäisistä hyvinvointivaltioista, joilla ei ole käytössä fossiilisia polttoaineita. Yli vuosikymmenen Ruotsi on ollut kymmenen parhaan joukossa Environmental Performance Indexissä (EPI). EPI on Yalen ja Columbian yliopistojen tuottama indeksi. EPI selvittää, kuinka hyvin valtio hoitaa ekosysteemien suojelun sekä ihmisten suojelu ympäristöhaitoilta. (www.sweden.se, Sustainable Living in Sweden, 2015) (www.epi.yale.edu, Environmental Performance Index 2016)

Ruotsin vahvuutena on kansalaisten osallistuminen ja vahva sitoutuminen ympäristöasioiden hoitoon. YK:n mukaan vuonna 2050 kaksi kolmasosaa maapallon väestöstä asuu kaupungeissa. Ruotsissa vastuullisuus onkin ollut merkittävä tekijä useiden kaupunkien suunnittelussa. Muun muassa Tukholman Hammarby Sjöstadin rakennushankkeessa on huomioitu vastuullisuus ja ympäristöystävällinen rakentaminen. (www.sweden.se 2015)

3.2.6 Lainsäädännölliset tekijät

EU-maiden välisiin vienti- tai tuontimääriin eivät yksittäiset maat saa asettaa rajoja. Maat kuitenkin vaativat tilastoilmoituksen, kun tavaraa viedään maahan määrätyn yhteisarvon yli. Jokaisessa EU-maassa kyseinen kynnysarvo on arvioitu maakohdaisesti ja Ruotsissa vientiä koskien tämä summa on joko 990 000 EUR tai 9 milj. SEK. Ilmoitus kuuluu tehdä sen kuukauden aikana, kun yrityksen vienti ylittää kynnysarvon. Mikäli yritys on ylittänyt edeltävänä vuonna kynnysarvon, sen on tehtävä ilmoitus seuraavana vuonna tammikuusta alkaen. Ilmoitus tehdään Intrastat -järjestelmään. (www.europa.eu, Viennistä ja tuonnista ilmoittaminen 2016)

Ruotsissa pätee samat säännöt kilpailusta, kuin muillakin EU-mailla. Näillä säännöillä suojataan vapaata kilpailua. Myös mm. sopimusten tekoon liittyvät määräykset ovat kohdemaalla samat kuin Suomella. Tuotteita koskevat merkinnät ja määräykset, kuten CE-merkintä vaatimus ovat samat kaikissa EU-maissa. (www.europa.eu, Kilpailusäännöt, 2017)

Lainsäädännölliset ympäristötekijät muistuttavat poliittisten ympäristötekijöiden tavalla hyvin paljon kotimaiden markkinoita. EU-maiden väliset säädökset koskevat molempia maita, joten näistä tekijöistä ei katsota aiheutuvan ongelmia Ruotsin markkinoille pyrkivälle suomalaiselle toimijalle.

4. CASE YRITYS

4.1 Ambientia Oy ja sen kilpailijat

Tutkimuksessa esitellään case yritys Ambientia Oy ja tutustutaan myös yrityksen historiaan sekä sen toimintatapoihin. Tämän jälkeen otetaan tarkasteluun Ruotsissa toimivat kilpailevat yritykset. Kyseiset kilpailijat nousevat samoista asiakassegmenteistä Ruotsin markkinoilla, joista myös case yritys on kiinnostunut. Tällä tavalla kilpailijat ja kilpailtu markkina pystytään rajaamaan selkeämmin sekä voidaan analysoida uuden toimijan mahdollisuuksia kyseisillä markkinoilla. Nähdään, miten markkinoilla on tilaa case yritykselle ja sen palveluille. Voidaan myös paremmin tarkastella, minkälainen kilpailuetu case yrityksellä voi olla tulevaisuudessa Ruotsin markkinoilla.

4.1.1 Ambientia Group Oy ja sen nykytila Suomessa

Ambientia Group Oy on ohjelmisto ja IT-palvelutalo. Yritys on lähtöisin Hämeenlinnasta, mutta toimii nykyään viidellä paikkakunnalla Suomessa: Hämeenlinnassa, Tampereella, Turussa, Helsingissä ja Joensuussa. Sillä on myös toimintaa Tukholmassa Ruotsissa ja Tallinnassa sekä Tartossa, Virossa. Vuonna 1996 perustettu yritys on aloittamisen jälkeen kasvanut kannattavasti jokaisella tilikaudellaan. Ambientia toimittaa asiakkailleen mm. verkkokauppoja, verkkopalveluja, sosiaalisen intranetin ja sähköisten prosessien ratkaisuja.

Ambient Factor perustettiin vuonna 1996 internetin läpimurron alkuaikoihin. Yrityksen myytävät palvelut olivat tuolloin hyvinkin erilaisia. Aluksi yritys myi internet-liittymiä ja rakensi yrityksille verkkopalveluita. Ambient Factor yhdistyi vuonna 2000 teknologiapainotteisen uusmediayhtiö Kotisivutehtaan kanssa ja tästä syntyi Ambientia Oy ja se on toiminut konsernina vuodesta 2009 lähtien. Konsernin

muodostivat emoyhtiö Ambientia Group Oy ja tytäryhtiöt Ambientia Oy, Ambientia West Oy sekä Codezilla Oy. Nykyään konsernin rakenne on muuttunut yrityskauppojen myötä ja tällä hetkellä Ambientian konsernin tytäryhtiöt ovat Ambientia Oy, Ambientia Code Stars Oy, ambientian Sweden AB, Insolo Oy ja Insolo OÜ. Vuonna 2014 osakeyhtiön liikevaihto nousi yli 10 miljoonaan euroon, nostaen kasvuaan edelliseen vuoteen verrattuna lähes 40 prosenttia. Samana vuonna kannattavuus ennen veroja nousi myös yli 10 prosenttiin liikevaihdosta.

4.1.2 Ambientian keskeiset tuotteet

Ambientia tarjoaa asiakkailleen palveluja ja sen palveluvalikoimiin kuuluvat intranetit, extranetit, verkkokaupat, verkkoasiointipalvelut, teolliseen intranettiin liittyvät toteutukset ja palvelut, mobiilisovellukset ja sovellusten elinkaaren hallintaan liittyvät ratkaisut ja palvelut. Yritys tarjoaa myös pilvipalveluita omalla tavallaan, jossa yksityinen pilvi yhdistetään asiakkaan omaan verkkoon, missä on suojattu yhteys. Näin yritys voi taata, että data tallennetaan Suomeen. Ambientian asiakkaita ovat muun muassa organisaatiot, kirkko, yritykset ja yritykset, joiden toimiala on teollisuus, finanssiala, kauppa ja palvelut. Yrityksen tunnetuimpia asiakkaita Suomessa ovat muun muassa Finnair, Stockmann, F-Secure ja Altia.

Vuonna 2008 yritys teki suomenkielisen version Confluence wikiohjelmistosta tarkoituksenaan helpottaa järjestelmän käyttöönottoa. Tässä tutkimuksessa otetaan myös lähempään tarkasteluun yrityksen tarjoamat Confluence -ja JIRA ohjelmistopalvelut.

4.1.3 Atlassian tuotteet

Confluence

Ambientia on toteuttanut Confluence-pohjaisia intranetejä hyvin erityyppisille organisaatioille: järjestöille, pörssiyhtiöille ja pienille yrityksille. Toimialat ja toteutukset vaihtelevat oppilaitoksista lentoyhtiöön, teollisuusyrityksistä ja puhtaista IT-organisaatioista turvallisuusalan toimijoihin. Vaikka Ambientia tekee intranet-ratkaisuja myös muilla alustoilla, Confluence on erinomainen ratkaisu erityisesti silloin, kun asiakas haluaa aidosti vuorovaikutteista ja teknologiatehokasta lähestymistapaa. Confluencen helppokäyttöisyys ja sisäänrakennettu vuorovaikutteisuus tekevät siitä erinomaisen alustan modernille, sosiaaliselle intranetille. Koska intranet on yleensä organisaation keskeisin viestintäkanava, täytyy sen nykypäivänä pelkän tiedottamisen ja materiaaalipankkina toimimisen lisäksi olla myös dynaaminen työyhteisön kohtaamispaikka. Confluence on helppokäyttöinen ja kevyt alusta, jolla toteutetaan intranetejä, ekstranetejä, dokumentaatoratkaisuja, ryhmätyökokonaisuuksia sekä julkisia verkkopalveluita. Alun perin se oli käyttötarkoitukseltaan matkan kynnys sisällöntuotannon väline pääosin dokumentointikäyttöön. Nykyään Confluence on laajentunut vuorovaikutteisen yhteistyön suuntaan. (www.intranet-ostajaopas.fi, Confluence-intranetien toteuttajakumppanit Suomessa 2014.)

JIRA

Jira on Atlassian-tuoteperheeseen kuuluva tehtävienhallintaohjelmisto, joka on tunnettu mm. sen helppokäyttöisyydestään. Sitä käyttävät erikokoiset yritykset, voittoa tavoittelemattomat organisaatiot sekä yksityiset ihmiset. Jira tehtävienhallintaohjelmistoa voidaan käyttää esimerkiksi projektien hallintaan ja erilaisten työmääräysten, tukipyyntöjen ja virheiden raportointiin. Jiraa voidaan käyttää selaimella, jolloin työskentely on aikaan tai paikkaan situmatonta, tai perinteisesti integroida se olemassa olevaan ohjelmakantaan. Jiran käyttämisen perustana ovat projektit, tehtävät ja työkulut. Sillä voidaan luoda tehtäviä, lähettää ne tiedoksi vastuullisille

henkilöille, kirjata muistiin tehtäviin liittyviä tietoja ja siirtää tehtäviä työvaiheesta toiseen. Jiraa voi monin tavoin mukauttaa organisaation tarpeiden mukaan niin, että se vastaa organisaation työnkulkua ja tietotarpeita. (www.eduix.fi, JIRA)

4.2 Atlassian-kumppanit Ruotsissa

Tässä osiossa kerrotaan Ambientia Oy:n kilpailijoista ja samalla mahdollisista yhteistyökumppaneista Ruotsissa. Kaikki yrityksen ovat Atlassian-tuotekumppaneita, joten heillä on vahva osaaminen samasta tuotteesta, jota case yritys voisi viedä Ruotsin markkinoille. Osiossa on nimetty yhdeksän yritystä, jotka toimivat Ruotsissa.

1. Riada

Riada tarjoaa kaikkia Atlassian-palveluita Pohjoismaissa. Yrityksen koko liiketoiminta keskittyy toimittamaan yrityspalveluita Atlassian tuotteisiin liittyen. Yritys on myös kehittänyt oppaan Atlassian JIRA-tuotteelle. Yrityksen toimistot sijaitsevat Tukholmassa, Göteborgissa ja Malmössä. Riada järjestää kahden päivän mittaisen Atlassian-tapahtuman lokakuussa 2017.

2. Tieto Sweden Support Services AB

Tieto on johtava IT-palvelu yhtiö Pohjos-Euroopassa. Yritys tarjoaa IT- ja tuotesuunnittelupalveluita. Korkeatasoisesti erikoistuneet IT-ratkaisut ja palvelut täydentyvät lujalla teknologia-alustalla tarjoten paikallisille ja globaaleille asiakkaille konkreettista hyötyä liiketoiminnassa. Yrityksellä on toimistoja sekä toimipisteitä maailmanlaajuisesti. Ruotsissa on 31 toimistoa laajasti ympäri maata, joista neljä sijaitsee Tukholmassa.

3. Mogul AB

Mogul tarjoaa kaikkia Atlassian palveluita ja se on myös ammattimainen palveluiden tarjoaja. Yli vuosikymmenen Atlassian palveluiden kokemuksella yritys tarjoaa Expert-palveluita, mukautettua kehittämistä, kokoonpanojen hallintaa, ratkaisupaketteja, lisensointia, isännöintiä ja tukemista jokaisessa Atlassian työkalupaketissa. Yrityksen toimistot sijaitsevat Tukholmassa ja Upsalassa. Yrityksellä on myös yksi toimisto Belgradissa, Serbiassa.

4. Praqma

Praqma on johtava asiantuntija jatkuvassa toimittamisessa ja ketterässä kehittämisessä. Yritys on työskennellyt kehittämisen, ylläpitämisen ja yritysratkaisujen keksimisen parissa suurimpien ja arvovaltaisimpien yhtiöiden kanssa Atlassian toiminta-alueella. Yrityksellä on toimistoja sekä toimipisteitä Ruotsissa, Tanskassa ja Norjassa. Ruotsin toimistot sijaitsevat Tukholmassa, Göteborgissa ja Malmössä.

5. Stretch Addera AB

Stretch Addera AB on yksi huippu osaaja Atlassian-palveluiden asiantuntemuksessa. Yritys keskittyy asiakkaan ydinliiketoimintaan ja hyödyntää konsultteja Atlassian sovellusten käsittelemisessä. Stretch Addera AB on aloittanut toimintansa vuonna 2011. Yrityksen toimipiste sijaitsee Karlstadissa.

6. Sylog Sverige AB

Sylogin toiminnan ydin on konsultoinnin osaamisessa. Se on erikoistunut johtamiseen, kehittämiseen ja laadun varmistamiseen teknologia- ja IT-alalla. Yrityksen asiakkaina ovat usein kansainvälisiä johtavia yrityksiä. tele-, auto-, turva, lääke-, finanssi- ja peli-aloilta. Yrityksen toimistot ja toimipisteet sijaitsevat Tukholmassa, Göteborgissa ja Linköpingissä.

7. Arctic Group AB

Arctic Group on IT-palvelutalo Pohjois-Ruotsista, joka on työskennellyt Atlassian tuotteiden parissa vuodesta 2006 lähtien niin julkisella, kuin yksityisellä sektorilla. Yritys tarjoaa valmennusta, käytännön kehittämistä, konsultointia, asentamista ja suorituskyvyn säätämistä. Yrityksen toimipiste sijaitsee Luleåssa.

8. Diabol

Diabol on erikoistunut jatkuvan toimittamisen täytäntöönpanoon käyttämällä Atlassian tuotteita. Yritys on työskennellyt niin suurten yritysorganisaatioiden, kuin pienempien firmojen kanssa. Yritys tarjoaa konsultointia, valmennusta, liitännäisten kehittämistä, ja mukautettujen työkalujen integroimista. Yritys toimii pääsääntöisesti Tukholmassa, Ruotsissa.

9. Signifikant Svenska AB

Signifikant tarjoaa IT-ratkaisuja tuotteen elinkaaren hallintaan, sähköiseen arkistointiin ja jälkimarkkinoiden tehtailussa sekä ohjelmiston kehittämisessä. Yritys on perustettu vuonna 2004. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Tukholmassa ja sillä on haarakonttorit Mumbaissa sekä New Delhissä.

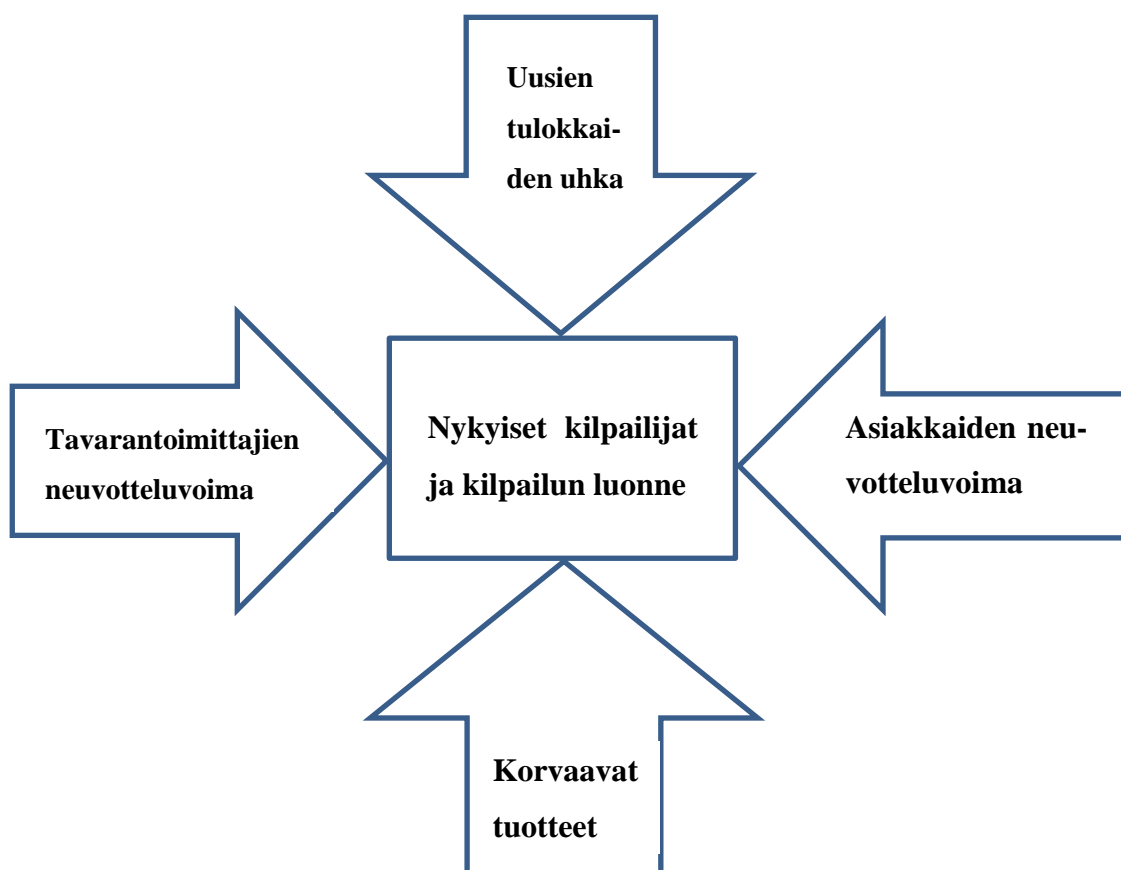
Edellä mainituista yrityksistä lähes kaikki tarjoavat Atlassian Confluence- ja JIRA-tuotteita. Vain Signifikant Svenska AB ei tarjoa Atlassian JIRA-tuotteita. (www.atlassian.com, Find Solution Partners, 2017)

4.3 Viiden kilpailuvoiman malli

Michael Porterin viiden kilpailuvoiman mallilla halutaan tässä tutkimuksessa havainnollistaa miten nykyiset kilpailijat ja kilpailun luonne vaikuttavat case yritykseen ja sen pyrkimykseen lähteä viemään Atlassian tuotteita Ruotsin markkinoille.

Viiden kilpailuvoiman malli on eräänlainen toimiala-analyysi, jota kutsutaan myös viiden kilpailuvoiman geneeriseksi malliksi. Tämän jo vakiintuneen aseman saavuttanut Michael J. Porterin malli on analyysitapa, joka auttaa tarkastamaan yrityksen toimintaympäristöä. Mallia on luonnehdittu geneeriseksi, koska se ei sinällään kuvaa tiettyä toimialaa, vaan sen osatekijät, niin sanotut kilpailun determinantit, ovat tunnistettavissa toimialasta riippumatta. Toimialan rakennetta määrittäviä kilpailuvoimia ovat taas nykyiset kilpailijat, uusien tulokkaiden uhka, korvaavat tuotteet ja tavarantoimittajat. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen. 2014: 73.)

Porterin mallin keskellä (kuva. 2) ovat nykyiset kilpailijat ja kilpailutilanne markkinoilla. Kilpailutilanteen voimakkuuteen vaikuttavat esimerkiksi alalla olevien toimijoiden luonne, kyseisen alan elinkaaren vaihe, markkinoiden hajautuneisuus erilaisiin asiakasryhmiin, toimialan kysyntä-tarjota-suhteen epätasapainotilat sekä yritysten valitsemat erilaiset kilpailustrategiat.



Kuva 2. Porterin viiden kilpailutoiminnan malli. (Puusa ym. 2014: 73)

4.3.1 Uusien tulokkaiden uhka

Uusien tulokkaiden uhka mallissa tarkoittaa uuden kilpailun tuloa markkinoille. Yleensä tämän seurauksena on markkinoilla jo olevien yritysten liikevaihdon ja voittojen supistuminen ja mahdollisesti joidenkin toimijoiden poistuminen samalta alalta. Tulokkaan kannalta tarkastellaan kuitenkin markkinan houkuttelevuutta ja mahdollisia esteitä, joita alalle tulevalle ilmenee. Uusien toimijoiden näkökulmasta houkuttelevia tekijöitä ovat korkeiden tuotto-odotusten markkinat, joille on matalat alalle tulemisen esteet. Korkeita alalle tulon esteitä voivat olla muun muassa suuri pääoman tarve, asiakaskunnan voimakas brändiuskollisuus, raaka-aineiden tai muiden keskeisten resurssien rajoitettu saatavuus, käytössä ja tarjolla olevat jakelukanavaratkaisut, alalla olevien yritysten vakaa kokemus, patentit sekä lainsäädäntö säännellyillä markkinoilla. (Puusa ym. 2014: 73-74.)

Ambientia Oy:lle nämä markkinat ovat varsin sopivat, koska yrityksellä on jo toimintaa Ruotsissa eikä uusien tuotteiden tuleminen markkinoille ole uusi asia. Ambientia Oy:lle markkinoille tulemisen esteitä eivät ole suuren pääoman tarve, keskeisten resurssien saatavuus, jakelukanavaratkaisut, patentit eikä lainsäädäntö, vaan enimmäkseen brändiuskollisuudesta johtuen jo alalla olemassa olevat kilpailijat Ruotsin markkinoilla, joilla on paljon kokemusta alalta sekä vakaa asema. Tärkeää onkin keskittyä uusiin asiakasryhmiin ja siihen, millä keinoin yritys saavuttaa vähintäänkin yhtä vahvan aseman, kuin jo olemassa olevilla kilpailijoilla on.

4.3.2 Asiakkaiden neuvotteluvoima

Asiakkaiden neuvotteluvoimalla tarkoitetaan valtaa, joka markkinoilla olevilla asiakkailla. Neuvotteluvoima korostuu erityisesti silloin, kun markkinoilla on vain vähän asiakkaita. Asiakkaat siis etsivät optimaalista tavarantoimittajaa, ja jos tavarantoimittajan vaihtokustannukset ovat asiakkaalle pienet, on asiakkaalla merkittävä neuvotteluasema. Eli mitä parempi asiakkaiden neuvotteluasema markkinoilla on, sitä vähemmän houkutteleva se on taas tulokkaiden näkökulmasta. (Puusa ym. 2014: 74.) Ambientia Oy:n houkuttelevuus markkinoille on melko neutraali, koska markkinoilla on useita mahdollisia asiakkaita, mutta uutena tulijana neuvotteluasema on aluksi enemmän asiakkailla.

4.3.3 Korvaavat tuotteet

Korvaavilla tuotteilla tarkoitetaan uhkaa, silloin jos asiakas voi korvata yrityksen valmistaman tuotteen vastaavalla toisella tuotteella. Esimerkiksi on mahdollista, että ulkomailta on saatavilla asiakkaille vakiintunutta tuotetta paremmin tyydyttävä eli korvaava tuote. Tähän vaikuttaa olennaisesti asiakkaalle koituva vaihtokustannusten suuruus sekä asiakkaan vaihtoalttius. Tästä esimerkkinä Nokia hallitsi matkapuhelinmarkkinoita 14 vuotta markkinajohtajana, mutta vuonna 2012 Samsung syrjäytti sen. Tämän lisäksi myös Apple on vallannut Nokialta jalansijaa varsinkin älypuhelinmarkkinoilla. Teknologisesti, imagollisesti ja muotoilullisesti edistyneet korvaavat tuotteet tulivat markkinoilla, mikä aiheutti aikaisemmalle markkinajohtajalle merkittäviä ongelmia. (Puusa ym. 2014: 74.) Edellä mainittu ei ole ongelma case-yritys Ambientia Oy:lle, koska Ruotsissa on jo tällä hetkellä vahva kilpailutilanne, eikä ole vain yhtä, tai vain muutamaa suurta markkinajohtajaa.

4.3.4 Tavarantoimittajien neuvotteluasema

Tavarantoimittajien neuvotteluasema markkinoilla on silloin hyvä, kun tavarantoimittajan vaihdon kustannus asiakkaan näkökulmasta on korkea, korvaavia tavarantoimittajia ei ole saatavilla tai jos tavarantoimittajan osuus asiakkaan kokemasta arvosta on merkittävä. Sen takia nykyään erilaiset liittoumat ovat yleistyneet, eikä vain yhdellä yrityksellä ole yksinoikeutta tuotteen myymiseen. Esimerkiksi ennen vuotta 2010 Applen iPhonea myi yksinoikeudella ainoastaan Sonera. Nykyään Apple on saavuttanut niin korkean suosion, että jokainen matkapuhelinmyyjä haluaa merkin omaan tuotevalikoimaansa. Näin ollen on luonnollista, että Applen neuvotteluasema on tällöin merkittävä. (Puusa ym. 2014: 74-75)

Kilpailuvoimien keskinäiseen suhteeseen ja niiden tasapainoon vaikuttaa sekä asiakkaan että toimijan neuvotteluvoima. Neuvotteluvoima voi liittyä muun muassa hankalasti tai niukalti saatavaan harvinaiseen osaamiseen, jossa Ambientialla on vahvempi neuvotteluasema asiakkaasta riippumatta. Pelkästään esimerkiksi hintatietoisuus tai volyymiarvon tietoisuus voi olla asiakkaan näkökannalta tarkasteltuna neuvotteluvoima. Neuvotteluvoima siis rakentuu kilpailuvoimien välisessä suhteessa ja neuvotteluvoiman vahvuus riippuu näin ollen suhteen tärkeydestä eri osapuolille. Jos jollain tai joillakin osapuolilla on neuvotteluvoimaa huomattavasti enemmän kuin muilla, niin kyseessä on kilpailun näkökulmasta oligopoli- tai monopolityyppinen asetelma. Tämä asetelma synnyttää kysynnän ja tarjonnan epäsuhtaa, jos kilpailu on vähäistä. Näin ollen se mahdollistaa hintatason muodostumisen ikään kuin epäluonnollisesti verrattuna niin sanottuun täydelliseen kilpailu tilanteeseen. (Puusa ym. 2014: 75) Tällaisesta kilpailijasta tai sen tyyppisen aseman omaavasta kilpailijasta ei Ambientia Oy:lle ole haittaa Ruotsin markkinoilla, koska kilpailua samalla alalla on huomattavan paljon.

5 LEAN STARTUP-MENETELMÄN HYÖDYNTÄMINEN

Tutkimuksessa perehdytään lean startup menetelmään, jossa tuotteen toimivuutta ja kannattavuutta voisi mitata ensin teoriassa verraten Ruotsin markkina-alueeseen sekä nykyiseen tilanteeseen ohjelmistoalalla. Lisäksi tutkitaan, minkälaiset mahdollisuudet tuotteen menestymiselle ovat lähtökohtaisesti ennen tuotteen konkreettista vientiä ja myyntiä. Ruotsissa on jo olemassa samanlainen tuote kuin case yrityksellä, joten lean startup menetelmään kuuluva minimituote on jo olemassa. Onkin syytä selvittää, mitä case-yritys voisi tuoda lisäksi markkinoille tarjotessaan samoja tuotteita kuin sen kilpailijansa ja miten se voi hyödyntää vientiprosessissaan yhteistyötä ruotsalaisten ohjelmistopalveluyritysten kanssa. Näihin kysymyksiin case-yritys saa vastaukset käyttämällä lean startup menetelmää, jossa luodaan hypoteeseja, joita voidaan mitata käytännössä. Tämän jälkeen voidaan validoida opitusta. Toistetaanko hypoteesi uudestaan samanlaisena vai tehdäänkö siihen muutoksia?

5.1 Build-measure-learn –syklin käyttäminen ohjelmistopalveluyrityksessä

Ohjelmistopalvelualan yrityksen build-vaiheessa luodaan koodia. Measure-vaiheessa kerätyn datan perusteella seurataan sekä analysoidaan asiakaskäyttäytymistä. Learn-vaiheessa pyritään kerättyyn dataan perustuen tekemään ratkaisuja, sekä oppimaan tehdystä työstä ja palautteesta. Palautetta käyttäen pystytään kehittämään tuotetta edelleen tai tarvittaessa aloittamaan uuden tuotteen tekeminen. Learn-vaiheen jälkeen sykli aloitetaan alusta, kun ollaan päätetty jatkaa tuotteen kehittämistä. Tavoitteena on parantaa tuotetta opitun pohjalta. Kun vaatimukset täyttävä tuote on saatu tehtyä, voidaan opittua tietoa silti käyttää hyväksi seuraavassa iteraatiossa. Measure-vaiheen kuuluisi objektiivisesti osoittaa jo tuotekehityksen tuottavan tulosta. (Erik Ries 2011, 77, 228.)

Kirjallisuudessa lean startup menetelmä liitetään yleensä siihen, että ollaan kehittämässä uutta tuotetta, yritetään keksiä mikä ja minkälainen olisi tuote, jota markkinat kaipaavat. Tässä tutkimuksessa käsitellään yritystä, jolla on jo olemassa oleva tuote.

Tämän takia lean startup menetelmää käytetään siihen, miten voidaan pyrkiä uusille markkinoille, tässä tapauksessa Ruotsin markkinoille. Menetelmää voidaan käyttää myös siihen, miten opitaan markkinoista. Tästä ei yleensä puhuta kirjallisuudessa, koska lean startup menetelmää käsiteltäessä mennään yleensä tuote edellä ja luodaan tuotetta, mitä ei ole vielä olemassa.

5.2 Hypoteesimalli

Hypoteesimallin tarkoituksena on osoittaa, miten hypoteeseja eli oletuksia voidaan luoda. Se on myös mallina siinä, mitä hypoteeseja case yritys voisi käyttää pyrkiesään uudelle markkina-alueelle. Hypoteesimallissa on esitetty esimerkkihypoteeseja, joita käyttämällä case yritys saisi tietoa tuotteen menestymisen mahdollisuuksista sekä tietoa, jota käyttämällä se voisi oppia sekä validoida tietoa parantaakseen ja tarkentaakseen seuraavaa hypoteesia.

Ensimmäiseksi hypoteesimallissa asetetaan tavoite, mitä halutaan oppia? Missä olettamuksessa on suurin riski? Mikä on oppimisen tärkein prioriteetti? Seuraavaksi mietitään, onko hypoteesi relevantti oppimisen päämäärää ajatellen ja onko hypoteesi satunnainen? Tämän jälkeen katsotaan, onko hypoteesi mitattavissa? Onko se laadullinen vai määrällinen? Onko se käytännössä testattavissa? Tämän jälkeen päätetään, miten hypoteesia testataan. Onko testi erikoislaatuinen? Onko testi mahdollinen? Miten testistä saatua tietoa kerätään? Seuraavaksi pohditaan, millainen aikaraja hypoteesin testaamiselle asetetaan. Onko testiaika sopivan mittainen? Voiko tietoa saada nopeammin? Riittäisikö vähäisempi tiedon määrä? Näiden vaiheiden jälkeen saadaan tulokset, jolloin kirjataan ylös mitä tapahtui? Mitä tietoa saatiin kerättyä? Ilmenikö testissä jotain odottamatonta? Lopuksi mietitään hypoteesin seuraava suunta. Peräännyttäänkö eli vaihdetaanko hypoteesia vai jatketaanko testaamista samalla hypoteesilla ja kerätään lisää tietoa? Tehdäänkö uusi testi samoilla tavoitteilla? Pitäkö tehdä muutoksia?

Esimerkki hypoteesimallista (kuva 3).

Esimerkki hypoteesi: Tapaamisten järjestäminen viiden ruotsalaisen yrityksen kanssa	
Oppimisen tavoitteet Mitä tarvitsee oppia? Olettamuksen riski? Mikä on tärkein prioriteetti?	Oppimisen tavoitteiksi asetetaan yhteistyökumppanin löytäminen Ruotsista. Opitaan tuotteen ja yrityksen myynnistä uudelle markkina-alueelle. Olettamuksen riskinä on, ettei yhteistyökumppania löydy. Oppimisen tärkeimpänä prioriteettina ovat onnistuneet neuvottelut.
Hypoteesi Onko hypoteesi olennainen oppimisen tavoitteita ajatellen?	Tapaamisten järjestäminen viiden ruotsalaisen yrityksen kanssa. Hypoteesi on olennainen oppimisen tavoitteita ajatellen.
Mittari Onko testi mitattavissa Laadullinen vai määrällinen testi? Voiko sen testata käytännössä?	Mittarina käytetään analysoimalla, kuinka monen kanssa saatiin sovittua tapaaminen? Miten tapaamiset sujuivat? Sovittiinko uusi tapaaminen? Kuinka monen kanssa sovittiin uusi tapaaminen ja kuinka monta puhelua syntyi tapaamisen jälkeen? Tehtiinkö tapaamisissa sopimuksia? Testi on laadullinen. Hypoteesin voi testata käytännössä.
Testi Onko testi spesifi? Onko testi käytännössä toteutettavissa? Miten tietoa kerätään?	Testi on spesifi, kohdistuessaan tapaamisista saatujen tietojen mittaamiseen. Testin on käytännössä toteutettavissa. Tietoa kerätään tekemällä raportit tapaamisista ja siihen liittyvistä yhteydenotoista.
Aikaraja Onko testiaika sopivan mittainen? Voiko tietoa kerätä nopeammin? Riittäisikö vähempikin määrä tietoa?	Testin aikaraja on yksi kuukausi. (saadaan vastaus, kun testi on toteutettu) Tulosten mittaamiseen tarvittavia tietoja voi kerätä nopeammin. Riippuen tapaamisten järjestämisen onnistumisesta, tietoa voi kerätä nopeammin. (saadaan vastaus, kun testi on toteutettu)
Tulokset Mitä tapahtui? Mitä tietoa saatiin kerättyä? Ilmenikö jotain odottamatonta?	(saadaan vastaus, kun testi on toteutettu)
Seuraava askel Perääntyä vaiko jatkaa? Uusi testi samoilla tavoitteilla? Pitääkö tehdä muutoksia?	(saadaan vastaus, kun testi on toteutettu ja ollaan saatu tulokset)

5.3 Esimerkkihypoteesit ja hypoteesien toteuttaminen

Tutkimustyön case-yritys Ambientia Oy:lle luodaan lean startup menetelmään kuuluva hypoteesi, jossa arvioidaan yrityksen mahdollisuutta tehdä yhteistyötä Ruotsissa toimivien ohjelmistopalveluyrityksen kanssa. Käytännössä Ambientia Oy järjestää aluksi tapahtuman Ruotsissa, johon kutsutaan noin viisikymmentä ohjelmissualan yritysten edustajaa, työntekijää sekä Atlassian-tuotteiden osaaajaa Ruotsista. Tapahtuman tavoitteena on saada yritykselle kontakteja mahdollisen yhteistyön edistämiseksi tulevaisuudessa. Tässä hypoteesissa näin ollen mitataan yhteistyön mahdollisuuksia Atlassian tuotteiden viennin edistämiseksi Ruotsissa. Tapahtuman jälkeen saadaan tuloksia siitä, kuinka paljon kontakteja on syntynyt ja mitkä yritykset ovat kiinnostuneita tekemään yhteistyötä Ambientia Oy:n kanssa. Tällä hypoteesilla saadaan mitattua yhteistyön mahdollisuuksia ja tuotteen kysyntää Ruotsissa. Mikäli tulokset eivät ole riittävät Ambientian näkökulmasta tai tulokset eivät vastaa vaadittuun tarpeeseen, niin järjestetään uusi tapahtuma. Näin ollen luodaan uusi hypoteesi, josta saadaan tietoa tuotteen kysynnän määrästä ja tuotteen viennin mahdollisuuksista Ruotsin markkinoille. Riittävien tulosten perusteella Atlassian-tuotetta lähdetään viemään Ruotsiin konkreettisesti yhteistyössä Ruotsalaisen ohjelmistopalveluyrityksen kanssa. Tällä tavalla Ambientia Oy voi varmistaa, että tuotteelle on tukea Ruotsin markkinoilla. Yhteistyö ruotsalaisen ohjelmistopalveluyrityksen kanssa on tärkeää tuotteen myynnin ja asiakkaiden saamisen kannalta.

Seuraavaksi luodaan myös toinen hypoteesi, jossa otetaan suoraan yhteyttä mahdollisiin yhteistyökumppaneihin Ruotsissa, ja sitten sovitaan tapaamiset ruotsalaisten yritysten kanssa. Tapaamisissa käydään läpi mahdollisuuksia tehdä yhteistyötä yritysten kanssa, joiden kanssa tapaamiset tehdään. Tapaamisten tavoitteena on käydä läpi tuotteen myynnin ja menestymisen mahdollisuuksia Ruotsissa sekä kartoittaa yhteistyökumppaneita, joiden kanssa Ambientia Oy voi edistää tuotteen vientiä Ruotsiin. Hypoteesi toistetaan niin monta kertaa, että päästään Ambientia Oy:n näkökulmasta tarvittaviin tuloksiin. Käytännössä järjestetään tapaamisia niin monta kertaa, että saadaan riittävät ja tarvittavat tulokset. Tarvittavat tulokset tässä

hypoteesissa ovat hyvän yhteistyökumppanin löytyminen ja sen kautta tuotteen myynnin mahdollistaminen ruotsalaisille asiakkaille.

Hypoteeseja luodessa voidaan olettaa, että Suomessa olevat toimintatavat sekä opitut asiat toimivat myös Ruotsissa. Toisin sanoen aikaisemmin Suomessa järjestetyistä tapahtumista ja tapaamisista saaduista kokemuksista sekä tuloksista voidaan tehdä arvioita siitä, mitä tuloksia voidaan saada myös Ruotsista. Tämän avulla voidaan arvioida mitä tuloksia voidaan saada Ruotsissa järjestetyistä tapahtumista ja tapaamisista.

6 KVALITATIIVINEN TUTKIMUS

Tutkimustyön empiirisessä osiossa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, jossa haastatellaan case yritys Ambientia Oy:n työntekijää, joka toimii yrityksessä ohjelmistopalveluiden suunnittelijana ja on toiminut erilaisissa ohjelmistopalvelualan työtehtävissä Suomessa sekä kansainvälisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kysytään kysymyksiä, jotka tukevat tutkimuksen teoriaosiota. Haastattelun avulla saadaan tietoa siitä, miten lean startup menetelmää voisi hyödyntää ohjelmistopalvelualan yrityksen tuotteen viennissä.

6.1 Haastattelun tulokset

Lean startup menetelmän hyödyntäminen ohjelmistopalveluyrityksen tuotteen viennissä ulkomaille.

Menetelmän hyödyntämisessä tärkeitä konsepteja ovat hypoteesit, kokeilut ja niistä saatu palaute. Aluksi tehdään hypoteeseja siitä, millä tavoin yritys voisi päästä markkinoille. Tehdään hypoteeseihin liittyen kokeita ja kokeiluja, joiden perusteella voidaan validoida hypoteeseja. Käytännössä opitun perusteella voidaan näin ollen tehdä uusia osuvampia hypoteeseja, jotta päästään aina lähemmäs toivottua tulosta. On myös toivottua pitää build-measure-learn –sykli mahdollisimman nopeana eli toistaa hypoteesit mahdollisimman nopeasti. Tällä tavalla voidaan oppia mahdollisimman paljon ja tehdä ratkaisuja, millä keinoin Ruotsiin kannattaa lähteä viemään tuotetta. Luodaan esimerkiksi hypoteesi, jossa katsotaan, että Ruotsiin voi olla helpompi viedä uutta tuotetta yhteistyökumppanin kanssa. Selvitetään, miten vienti tapahtuisi yhteistyökumppanin kanssa, jonka jälkeen voidaan luoda uusi hypoteesi opitusta prosessista. Hypoteesin ehtona on se, että sen on oltava tietoinen prosessi. Ei voida esimerkiksi vain järjestää tapahtumaa Ruotsiin ja katsoa sitten mitä tapahtuu, vaan prosessin täytyy olla tietoinen sekä hallittu. Hypoteesin ja kokeen tuloksien on oltava myös mitattavia, jotta voidaan onnistua hypoteesissa ja

selvittää, onko prosessi onnistunut. Esimerkiksi mitataan, kuinka monta asiakas-kontaktia saadaan tapahtumasta ja kuinka moni saaduista kontakteista menee eteen-päin? Nämä ovat tärkeitä mitattavia asioita, joiden avulla voidaan selvittää, onko prosessi onnistunut.

Edellä mainituilla lean startup menetelmän keinoilla case-yritys voi lähteä tutki-maan sen tuotteen vientiä uudelle markkina-alueelle.

Lean startup menetelmä toimii hyvin sellaisessa tilanteessa, missä kausaliteettia ei ole etukäteen tiedossa eli ei tiedetä tarkkaan tapahtumien seurauksia. Menetelmää käyttäen kokeillaan tehdä asioita ensin tietyllä tapaa ja seurata miten markkinat rea-goivat. Näin saadaan tietoa, josta voidaan oppia. Tämän jälkeen voidaan tehdä uusi kokeilu. Lean startup menetelmä on hyödyllinen myös silloin, kun markkinoilla on paljon tuntemattomia tekijöitä. Tätä varten menetelmää voidaan hyödyntää teke-mällä kokeiluja, koska case-yritys ei voi tietää etukäteen minkälainen vastaanotto uudella markkina-alueella on.

Millaisia ja kuinka useita hypoteeseja voi tehdä?

Hypoteesien määrä riippuu siitä, voidaanko tehdä sellaisia hypoteeseja, joissa op-piminen on nopeaa vai hidasta. Tulosten saannin ja oppimisen ollessa nopeaa voi-daan tehdä useita hypoteeseja. Esimerkki hypoteesistä: Uudelle markkina-alueelle pääsee helpommin, jos löytää jo markkinoilla olevan tekijän, jonka kanssa voi tehdä yhteistyötä. Tehdään hypoteeseja siitä, kenen kanssa voidaan tehdä yhteis-työtä. Etsitään kontakteja, järjestetään tapaamisia ja jatketaan neuvotteluita. Opi-taan tapahtumista ja toistetaan hypoteesi tai tarvittaessa tehdään siihen muutoksia.

Yhtenä esimerkkihypoteesina voidaan aluksi ottaa oppia siitä, millainen mark-kina-alue on Suomessa. Koska Suomi ja Ruotsi ovat samankaltaisia, niin case yri-tyksen tuotteelle on myös hyvin samanlainen tarve Ruotsissa. Voidaan tehdä hy-poteesi, jossa esimerkiksi case yrityksen confluence –intranetille on samanlainen tarve kuin Suomessa, koska intranettiä käytetään Ruotsissa samalla tavalla kuin

Suomessa. Tämä voisi olla yksi hypoteesi, jota voi validoida, niin että siitä tehdään vielä tarkempi pilkkomalla sen pienemmiksi palasiksi. Validoidaan se esimerkiksi kohdentamalla tietyn toimialan yritykset hypoteesiin. Minkälaiset yritykset käyttävät intranettiä samalla tavalla Ruotsissa ja Suomessa?

Hypoteesina voi olla myös esimerkiksi intranetin vaatimus ruotsin kielellä. Luodaan siis hypoteesi, jossa Ruotsiin on helpompi viedä case yrityksen tuotetta, kun sitä tarjoaa hyvin ruotsia puhuva ihminen eikä intranet olisi pelkästään englanniksi. Oletetaan siis, että olisi helpompi päästä Ruotsin markkinoille, kun asiakkaat näkisivät, että intranetin voi saada myös ruotsiksi. Tätä hypoteesia voi myös validoida niin, että kysytään, haluaako asiakas intranetin englanniksi vai ruotsiksi.

Mitä arvo- ja kasvuoletuksia tuotteelle on?

Arvo oletus Atlassian tuotteille on siinä määrin selkeä, koska tuotteet ovat vanhoja ja maailman maailmanlaajuisesti tunnettuja. Kasvuoletuksia taas voi peilata Atlasianin omaan näkemykseen sekä viitata tilanteeseen mikä tuotteilla on tällä hetkellä Suomessa. Tuotteilla on selkeät arvo- ja kasvukäyrät, jotka johtuvat yleismaailmallisista trendeistä tuotteita kohtaan. Arvo-oletuksissa ei siis ilmene mitään yllätyksellistä. Kun yritys lähtee viemään tuotteita uudelle markkina-alueelle, silloin kasvu lähtee nolasta ylöspäin. Uusille markkinoille pyrkiessä ensimmäinen kasvuoletus on markkinoille pääseminen.

Mikä on case yrityksen minimituote, jota voidaan testata reaali maailmassa?

Case-yrityksellä on jo olemassa oleva tuote, jolla se pyrkii uusille markkinoille. Tällaisessa tilanteessa minimituote on konseptointia, joka sisältää keskustelua, asiakkaiden tarpeiden kartoittamista sekä toteutetaan ja tehdään integraatioita jo olemassa oleviin järjestelmiin. Keskustellaan esimerkiksi asiakkaiden kanssa siitä millaiseen käyttöön case yrityksen tarjoama intranet tulisi ja miten tuote tukisi heidän prosessia sekä yhteisöllistä tiedon vaihtoa ja selvitetään asiakkaalta intranetin perustarkoitus ja tarve.

Minkälaisilla käytännön menetelmillä yrityksen tuotteen menestymistä voidaan mitata?

Käytännön menetelmiä tuotteen menestymisen mittaamiselle yrityksen pyrkiessä uusille markkinoille ovat esimerkiksi yritystapahtuman järjestäminen Tukholmassa, josta voidaan mitata tapahtumaan osallistujien lukumäärä, kuinka monen kanssa voidaan jatkaa neuvotteluja, kuinka monen kanssa tavataan tapahtuman jälkeen sekä kuinka monta puhelua tehdään tapahtuman seurauksena. Näin selvitetään, millä eri keinoilla case-yritys saisi ovea auki uudella markkina-alueella ja miten menestymistä voidaan mitata.

Miten validoitua oppimista voidaan hyödyntää yrityksen tuotteen viennissä tai tuotteen viennin onnistumisen mittaamisessa?

Uudelle markkina-alueelle mentäessä mittaamisen perustana on se, että mitattavia hypoteeseja on tehty valmiiksi. Kun hypoteesit, tavoitteet, arviot ja selkeästi mitattavat asiat ovat olemassa voidaan vasta oppia. Validoitua oppimista voi hyödyntää esimerkiksi siten, että case-yrityksen henkilö ottaa yhteyttä mahdolliseen yhteistyökumppaniin puhelimitse ja puhuu ruotsiksi. Validoitu oppiminen on tässä tapauksessa sitä, että ruotsin kielen käytön perusteella todennäköisyys päästä seuraavaan keskusteluun tai tehdä kauppa on x-määrää parempi kuin englannin kielellä.

Hypoteeseja täytyy käytännössä testata hyvinkin paljon. Edellä mainitun esimerkin tuloksen löytämiseen tarvitsee saada vähintään kolmekymmentä kontaktia sekä englanniksi että ruotsiksi, jotta saadaan riittävästi tietoa tulosten mittaamiseksi. Pie-nempikin otantamäärä voi olla riittävä, mutta tällöin oppimiseen tarvittava tulosten laatu saattaa heikentyä.

Ruotsi kohdemaana

Minkälainen on ohjelmistopalvelualan kilpailutilanne Ruotsissa?

Ruotsissa ohjelmistopalvelualalla on melko paljon kilpailua ja suurimmat kilpailijat case yritykselle ovat ne yritykset, jotka tarjoavat myös Atlassian tuotteitaan asiakkaille. Uusille toimijoille on kuitenkin tilaa ja case yrityksen vakaa asema Suomen markkinoilla katsotaan sen eduksi. Yksi varteenotettava kilpailija on aikaisemmin mainittu Riada, joka järjestää mm. ensi lokakuussa kahden päivän Atlassian tapahtuman Ruotsissa. Yritys toimii näin ollen samalla tavalla, miten case-yritys voisi hyödyntää viedessään tuotetta ja osaamistaan Ruotsiin eli järjestää tapahtumia ja hankkia sitä kautta kontakteja tuotteen myynnin edistämiseksi. Ambientialla ei ole omaa tuotetta kuten Riadalla, joka on kehittänyt JIRA Insight-tuotteen. Tämä on Riadalle etu, mutta Ambientia pystyy kilpailemaan kuitenkin omalla Atlassian tuotteiden osaamisellaan.

Miten markkinaosuudet ovat jakautuneet pienempien ja suurempien yritysten kesken?

Kilpailijoita yritykselle ovat niin suuremmat kuin pienemmät toimijat ohjelmistopalvelualalla. Pääsääntöisesti suurimpia kilpailijoita ovat kuitenkin saman kokoiset yritykset kuin Ambientia Oy on. Tämä voidaan päätellä siitä millainen kilpailutilanne yrityksellä on tällä hetkellä Suomessa. Sen perusteella Ruotsissa suurin piirtein case yrityksen kokoiset yritykset ovat myös varteenotettavimpia kilpailijoita.

Miten yritys voisi hyödyntää mahdollisia yhteistyökumppaneita Ruotsissa?

Mahdollisia yhteistyökumppaneita case yritykselle ovat muut IT-talot Ruotsissa. Näillä IT-taloilla on omat asiakkaat ja näkyvyys markkinoilla. Mahdollisilla yhteistyökumppaneilla on tietoa markkinoista ja he tuntevat ihmisiä sekä yrityksiä. Case-yritys sekä mahdollinen yhteistyökumppani voisivat järjestää esimerkiksi yhteisen

tapahtuman Ruotsissa, jonka järjestämisessä sekä markkinoinnissa yhteistyökumppani auttaisi. Tässä hyödynnettäisiin mahdollisia yhteistyökumppaneita kontakteiden luomisessa, tapahtuman järjestämisessä ja muussa yrityksen markkinoinnissa sekä integraation tekemisessä, kun case yritys lähtee viemään tuotteitaan Ruotsiin.

Viiden kilpailuvoiman malli

Case-yrityksen lähtiessä toteuttamaan tuotteiden vientiä voidaan hyödyntää viiden kilpailuvoiman mallia liittäen viiden kilpailuvoiman malli lean startup menetelmään. Esimerkiksi kysymykseen *mitä, ja kuinka usein hypoteeseja voi tehdä*: saadaan vastaukset tutkien viiden kilpailuvoiman mallia ja siitä syntyvistä kysymyksistä. Mitä houkuttelevia tekijöitä Ruotsin IT-markkinoille aikova havaitsee? Mitä esteitä Ruotsin IT-markkinoille pyrkivälle yritykselle voi tulla vastaan? Minkälainen on asiakkaiden neuvotteluasema Ambientia Oy:n näkökulmasta uutena toimijana? Voiko asiakas korvata yrityksen tarjoaman tuotteen jollakin vastaavalla tuotteella? Minkälainen Ambientia Oy:n neuvotteluvoima on tavaran tai palvelun toimittajana? Näissä kaikista kysymyksissä case yritys pystyy hyödyntämään lean startup menetelmää tekemällä hypoteeseja edellä mainituista kysymyksistä ja tekemällä kokeita, joissa voi hyödyntää validoitua oppimista. Tehdään esimerkiksi hypoteesi asiakkaiden neuvotteluasemasta. Tähän hypoteesiin saadaan vastaukset, kun tuotetta lähdetään konkreettisesti viemään Ruotsin markkinoille ja kun neuvotellaan ensimmäisen kerran asiakkaan kanssa. Vastausten pohjalta tiedetään, millainen neuvotteluasema asiakkaalla on. Onko asiakkaan neuvotteluasema vahva vai vähäinen Ruotsin markkina-alueella? Samalla saadaan myös tietoa siitä, millainen kilpailutilanne vastaavilla tuotteilla on Ruotsissa. Vastausten ja tulosten perusteella voidaan validoida miten jatkaa. Toistetaanko hypoteesi samanlaisena vai tehdäänkö siihen muutoksia ja testataan uudestaan?

Viiden kilpailuvoiman malli antaa hyvän lähestymistavan luoda hypoteeseja, kun käytetään lean startup menetelmää. Sen avulla saadaan mitattua ja opittua markkina-alueesta, kilpailutilanteesta ja asiakaskäyttäytymisestä. Opittua voidaan sitten jatkossa korjata sekä voidaan katsoa, ollaanko löydetty arvokkaita kohtia vientiprosessin nykyisestä tilasta ja tulevaisuuden näkymistä (validoitu oppiminen).

6.2 Oma pohdinta

Tutkimus toteutettiin paneutumalla ensin lean startup menetelmän teoriaan ja sen teorian keskiöön. Selvitettiin mitä lean startup on ja mitä menetelmään kuuluvat käsitteet *ideoi ja tee oletukset, rakenna-mittaa ja opi, minimituote ja validoitu oppiminen* ovat. Myöhemmin tutkimuksessa paneuduttiin lean startup menetelmän teoriaan hyödyntämällä menetelmää ohjelmistopalveluyrityksen tuotteiden viennin suunnittelussa. Työn tarkoituksena oli saada tietoa ja lisätä ymmärrystä siitä, miten lean startup menetelmää voisi käytännössä hyödyntää ohjelmistopalveluyrityksen viennissä. Lean startup menetelmän ydin on siinä, että ei vain testata ideoita, vaan ideoidaan testaamalla. Sitä mukaan kun yritys toteuttaa hypoteeseja eli testaa tuotteen tai konseptin menestymistä erilaisilla mittareilla niin yritys saa uutta tietoa tuotteen menestymisen mahdollisuuksista ja näin ollen opituista asioista voidaan tehdä uusia ideoita ja ratkaisuja siitä, miten jatkaa eteenpäin. Näin minimoidaan riskit siten, että saadaan mahdollisimman paljon tietoa tuotteen menestymisen mahdollisuuksista ennen kuin tuotetta lähdetään konkreettisesti viemään Ruotsin markkina-alueelle.

Tutkimustyötä ja sen tuloksia ajatellen on tärkeää ottaa esille, että kirjallisuudessa lean startup menetelmä liitetään usein siihen, että ollaan kehittämässä uutta tuotetta. Yritetään keksiä mikä ja minkälainen olisi tuote, jota markkinat kaipaavat. Tässä tutkimuksessa käsitellään yritystä, jolla on jo olemassa oleva tuote. Tämän takia lean startup menetelmää käytetään siihen, miten voidaan pyrkiä uusille markki-

noille, tässä tapauksessa Ruotsin markkinoille. Menetelmää voidaan käyttää ja hyödyntää myös siihen, miten opitaan markkinoista ja miten sen avulla päästään markkinoille. Tästä ei yleensä puhuta kirjallisuudessa, koska lean startup menetelmää käsiteltäessä mennään yleensä tuote edellä ja luodaan tuotetta, jota ei ole vielä olemassa. Tutkimustyön tuloksena lean startup -menetelmän käyttäminen ja hyödyntäminen ohjelmistopalveluyrityksen tuotteen viennissä on kannattavaa varsinkin silloin, kun ei tiedetä tarkkaan tapahtumien seurauksia. Menetelmää on siten hyvä käyttää mittaamiseen ja oppimiseen. Hypoteeseja luoden ja käyttäen saadaan minimoitua tuotteen vientiin liittyvät riskit, koska hypoteesien avulla onnistumista voidaan mitata hyvinkin tarkasti. Haasteena lean startup menetelmän käyttämisessä on löytää ja luoda oikeanlaiset hypoteesit, joita voidaan käytännössä mitata ja hyödyntää tuotteen viennissä.

LÄHTEET

Ambientia 2016. <https://www.ambientia.fi/ambientia-yrityksena>

Ambientia 2015. Wikipedia. <https://fi.wikipedia.org/wiki/Ambientia>

Cleverism 2015. How The Build-Measure-Learn Cycle Really Works. Viitattu 4.3.2017. <https://www.cleverism.com/how-build-measure-learn-cycle-really-works/>

Confluence-intranetien toteuttajakumppanit Suomessa 2014. <https://intranet-ostajanopas.fi/2014/02/20/confluence-intranetien-toteuttajakumppanit-suomessa-2014/>

Environmental Performance Index Report 2016, sivu 11. <http://epi.yale.edu/reports/2016-report>

Euroopan unioni. Ruotsi. 2017. http://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/sweden_fi

Euroopan unioni. Suomi. 2017. http://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/finland_fi

Euroopan unioni. Viennistä ja tuonnista ilmoittaminen. 2016. http://europa.eu/youreurope/business/vat-customs/report-imports-exports/index_fi.htm

Euroopan unioni. Kilpailusäännöt. 2017. http://europa.eu/youreurope/business/sell-abroad/free-competition/index_fi.htm

Find Solution Partners. 2017. Sweden. Viitattu 02.04.2017 <https://www.atlas-sian.com/partners/search?page=1&locations=Sweden>

JIRA. Mikä JIRA on? <http://www.eduix.fi/9-tuotteet-ja-palvelut/9-jira>

Johansson, H. 2012. Lean Start-up – paras tapa menestyvään yritykseen. Viitattu 29.02.2017 <http://www.tuotantotalous.com/lean-start-up-paras-tapa-menestyvaan-yritykseen/>

Koivisto, M. 2015. Deflaatio jyllää: Ruotsin keskuspankilta loppuvat keinot kesken. Talouselämä 27.8.2015. <http://www.talouselama.fi/uutiset/deflaatio-jyllaa-ruotsin-keskuspankilta-loppuvat-keinot-kesken-3476714>

Puusa A, Reijonen H, Juuti P ja Laukkanen T. Akatemiasta markkinapaikalle: johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Talentum Helsinki, 2014.

Ries, Eric 2011. The Lean Startup. How Constant Innovation Creates Radically Successful Business Portfolio. Penguin, England

Ruotsin deflaatio hellittämässä? 2015. Kauppalehti 17.2.2015. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/ruotsin-deflaatio-hellittamassa/LixN6jdG>

Ruotsin koulutusjärjestelmä. 2017. <http://maatieto.net/maat/ruotsi/koulutusjarjestelma>

Sweden Information Technology Report 2017, sivut. 9-10.
<http://search.proquest.com.ezproxy.puv.fi/abicomplete/docview/1841847428/4B1EA59474094D3BPQ/10?accountid=27304>

Sweden. 2016. Sweden – the first cashless society? <https://sweden.se/business/cashless-society/>

Sweden. 2015. Sustainable living in Sweden. <https://sweden.se/nature/sustainable-living/>

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja, 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Haastattelu

Salmi, A 2017, Ambientia Oy. Haastattelu 04.05.2017

LIITE 1

KYSYMYKSET

Lean startup

1. Miten hyödyntäisit lean startup menetelmää ohjelmistopalveluyrityksen tuotteen viennissä ulkomaille?
2. Millaisia ja kuinka useita hypoteeseja voi tehdä?
3. Mitä arvo-oletuksia ja kasvuoletuksia tuotteelle on?
4. Millainen on yrityksen minimituote, jota voidaan testata reaaliaikaisessa maailmassa.
5. Minkälaisilla käytännön menetelmillä yrityksen tuotteen menestymistä voidaan mitata?
6. Miten validoitua oppimista voidaan hyödyntää yrityksen tuotteen viennissä tai tuotteen viennin onnistumisen mittaamisessa?

Ruotsi kohdemaana

7. Minkälainen on ohjelmistopalvelualan kilpailutilanne Ruotsissa?
8. Miten markkinaosuudet ovat jakautuneet pienempien ja suurempien yritysten kesken?
9. Miten yritys voisi hyödyntää mahdollisia yhteistyökumppaneitaan Ruotsissa?

Viiden kilpailuvoiman malli

10. Mitä houkuttelevia tekijöitä Ruotsin markkinoille aikova havaitsee?
11. Mitä esteitä Ruotsin markkinoille pyrkivälle voi tulla vastaan?
12. Minkälainen on asiakkaiden neuvotteluasema Ambientia Oy:n näkökulmasta uutena toimijana?
13. Voiko asiakas korvata yrityksen tarjoaman tuotteen vastaavalla toisella tuotteella?
14. Minkälainen on Ambientian neuvotteluvoima tavarain tai palvelun toimittaja?

